

# Implicaciones de la organización interna sobre la eficiencia. La aplicación de la teoría de la agencia y la metodología DEA a las ONGD españolas\*

## Implications of Internal Organization on Efficiency. The Use of Agency Theory and DEA Methodology to Spanish NGDOs

Juan Hernangómez Barahona \*\*

Víctor Martín Pérez \*\*\*

Natalia Martín Cruz \*\*\*\*

*Sumario: 1. Introducción. 2. Marco teórico: el equilibrio de la arquitectura organizativa y la eficiencia en las entidades sin fines de lucro. 3. El problema de la medición de la eficiencia en las entidades sin fines de lucro. 3.1. Las medidas contables de la eficiencia en las entidades sin fines de lucro. 3.2. Las medidas no contables de la eficiencia en las entidades sin fines de lucro. 4. El sector de la cooperación al desarrollo: las ONGD. 4.1. Población y muestra: las ONGD analizadas. 4.2. Unidad de análisis. 4.3. Fuentes de información. 5. Metodología y variables. 5.1. Medición de las variables de la arquitectura organizativa de las ONGD. 5.2. Medición de la eficiencia de las ONGD. 6. Resultados. 6.1. Resultados para la medida de la eficiencia. 6.2. Resultados de la relación entre el equilibrio de la arquitectura organizativa y la eficiencia de las ONGD. 7. Conclusiones. Referencias bibliográficas*

**Recepción del original:** 25/04/2006

**Aceptación del original:** 10/12/2008

\* Los autores agradecen los comentarios y sugerencias realizados por los evaluadores anónimos que, sin lugar a dudas, contribuyeron a mejorar el presente trabajo.

\*\* Departamento de Organización de Empresas y CIM. Facultad de CCEE y Empresariales. Universidad de Valladolid. Avenida Valle Esgueva, 6. 47011 Valladolid. Tel.: 983423335. Fax: 983423299. e-mail: jhernan@eco.uva.es

\*\*\* Departamento de Organización de Empresas y CIM. Facultad de CCEE y Empresariales. Universidad de Valladolid. Avenida Valle Esgueva, 6. 47011 Valladolid. Tel.: 983184560. Fax: 983423299. e-mail: vmartin@eco.uva.es

\*\*\*\* Departamento de Organización de Empresas y CIM. Facultad de CCEE y Empresariales. Universidad de Valladolid. Avenida Valle Esgueva, 6. 47011 Valladolid. Tel.: 983423332. Fax: 983423299. e-mail: ambiela@eco.uva.es

**RESUMEN:** La teoría de la agencia postula que para que una organización pueda desarrollar su actividad y alcanzar sus objetivos eficientemente, requiere de una arquitectura organizativa equilibrada. Las entidades sin fines de lucro (ENL) están sometidas a estos mismos requerimientos en su organización interna aunque la evaluación de su eficiencia se muestra como una tarea de gran complejidad. El objetivo básico del presente trabajo es valorar la relación entre el equilibrio de la arquitectura organizativa y la eficiencia, mostrando, al mismo tiempo, que el análisis envolvente de datos (DEA) es un método especialmente indicado para medir la eficiencia de las ENL teniendo en cuenta sus particularidades en términos de objetivos, composición y funcionamiento. Con este propósito, se ha utilizado una muestra de 37 ENL dedicadas a la cooperación internacional al desarrollo, que se han analizado con datos obtenidos a partir de entrevistas personales en profundidad durante el año 2003. Tal como la teoría pronostica, los resultados muestran que las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD) en las que existe un equilibrio entre sus niveles de delegación, sistemas de incentivos y medidas de evaluación del rendimiento son las más eficientes.

**Palabras clave:** arquitectura organizativa, eficiencia, entidades sin fines de lucro, ONGD.

**Clasificación JEL:** L31, O19.

**ABSTRACT:** Agency theory postulates that an organization needs to achieve a balance in its organizational architecture, to develop its activities and to attain its objectives effectively. The non-profit organizations have the same requirements in their internal organization, although measurement of their efficiency is a very complex task. This paper has a twofold objective: first, to evaluate the relationship between a balanced organizational architecture and the level of efficiency and, secondly, to show that the DEA methodology is an adequate tool for measuring the efficiency of non-profit organizations. We estimate this relationship with a sample of non-governmental organizations involved in the international cooperation sector (NGO). The information was collected by means of personal interviews in 2003. The results show that NGOs with a more balanced organizational architecture have higher levels of efficiency.

**Key words:** organizational architecture, efficiency, nonprofit organizations, NGO.

**JEL classification:** L31, O19.

## 1. Introducción

Las organizaciones necesitan diseñar una arquitectura organizativa equilibrada para conseguir alcanzar sus objetivos. Lograr este equilibrio implica, por un lado, identificar los elementos nucleares de la arquitectura organizativa y, por otro, relacionar estos elementos en la dirección adecuada. La teoría de la agencia aporta los argumentos necesarios para el desarrollo de estas dos actividades, más aún, contribuye a la comprensión de la relación entre el equilibrio de la arquitectura organizativa y la eficiencia que logra la organización, que es el objetivo fundamental de la presente investigación.

Verificar esta relación —influencia de la arquitectura organizativa sobre la eficiencia—, aplicar la teoría de la agencia en el tercer sector<sup>1</sup> y llevar a cabo el

<sup>1</sup> Con este término se hace referencia al conjunto de organizaciones privadas no lucrativas (Álvarez, Vázquez y Santos, 2002), aunque son múltiples las denominaciones utilizadas para referirse a ellas, entre las cuales podemos citar: sector caritativo, sector independiente, sector voluntario, sector de las ONG, sector exento de impuestos, sector intermedio, sector no lucrativo y sector de la economía social (Sajardo, 1996). A este respecto, nos parece conveniente matizar que, la economía social es una realidad más amplia que abarca, entre otros colectivos, a las organizaciones del tercer sector, como parece desprenderse de los principios de la economía social detallados por Defourny (1997).

estudio en un grupo de entidades tan dinámico y con una progresión tan notoria en los últimos años como las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD) constituyen los principales puntos de interés de este trabajo.

La teoría de la agencia permite, de forma consistente, reconocer los problemas organizativos y proponer una estructura más eficiente para las organizaciones. En concreto, se entiende que la organización, a diferencia de lo que ocurre en el mercado, debe asignar los derechos de decisión de modo que exista un vínculo efectivo entre la autoridad para la toma de decisiones y la acción, con la información que resulte relevante para la toma de buenas decisiones. Además, la organización debe diseñar un sistema de recompensas y medidas del resultado obtenido por los trabajadores que proporcione los incentivos adecuados para que las decisiones tomadas incrementen el valor de la organización (Jensen y Meckling, 1992; Brickley, Smith y Zimmerman, 1995; 2004)

Aunque estos argumentos han sido tradicionalmente utilizados en el ámbito de las organizaciones con fines de lucro, su traslación al ‘tercer sector’ es posible, a pesar de que la aplicación de la teoría de la agencia a las organizaciones sin fines de lucro (ENL) no carece de dificultades y dudas razonables. La inexistencia de propietarios en el sentido estricto de la palabra, el altruismo que envuelve las relaciones contractuales en este tipo de instituciones e, incluso, la dificultad en la medición de la eficiencia de las mismas han sido barreras para la aplicación académica y práctica de los argumentos de la teoría de la agencia a las entidades sin fines de lucro.

No obstante, aunque la indefinición de los derechos de propiedad supone que los aportantes de recursos tienen menos incentivos para controlar su utilización y supervisar la actuación de los agentes internos que los inversores de empresas privadas (Fama y Jensen, 1983a; 1983b), por lo que se ha afirmado que los donantes no tienen ningún tipo de control sobre las entidades sin fines de lucro (Glaeser, 2003), la indefinición en sí misma no significa una carencia absoluta de interés por la correcta asignación de sus contribuciones. La ausencia de derechos residuales en las entidades sin fines de lucro no significa que no exista un riesgo residual que los aportantes de recursos siguen asumiendo. Cuando los flujos netos de caja se usan para aumentar la producción o reducir los precios de los bienes o servicios que la ENL provee, parte del riesgo de la generación de los flujos netos se desplaza hacia los consumidores y los proveedores de factores (Fama y Jensen, 1983b). Los clientes son incapaces, en la mayoría de las ocasiones, de evaluar los servicios que han recibido y supervisar a sus proveedores, causa por la cual han recurrido a ENL como forma institucional que ofrece la garantía de la no distribución como protección ante una sencilla expropiación por parte de las compañías abastecedoras (Weisbrod, 1977; Hansmann, 1980; Ben-Ner y Gui, 2002).

Sin embargo, los proveedores de los factores —donantes y voluntarios— que también asumen el riesgo residual de la asignación de sus recursos, están en mejores condiciones para acercarse a la actividad de la organización y exigir una participación activa en la misma que les permita supervisar el destino de sus aportaciones. En el caso de los voluntarios, su trabajo dentro de la propia entidad les convierte en partícipes activos de la misma, dotados con una capacidad de control directa que favorecerá una actividad supervisora de la gerencia por su

parte (Ben-Ner, 1994). Los aportantes de recursos monetarios también están en condiciones de solicitar información sobre la utilización de esos fondos, dado que su contribución es voluntaria y pueden decidir cuándo hacerla y a qué organización, en función de la información que reciban. Es provechoso para todos ellos apoyar una ENL eficiente que realice el mismo trabajo con un ahorro de recursos, dado que se reduce la necesidad futura de inversiones adicionales para el desarrollo de un proyecto —lo que significa un ahorro para los donantes— (Fama y Jensen, 1985).

En este sentido, los proveedores de los factores —donantes y voluntarios— al asumir el riesgo residual de la asignación de sus recursos y disponer de una capacidad de selección *ex-ante* de la entidad a la que van a ofrecer su contribución, pueden exigir una participación activa en la misma que les permita supervisar el destino de sus aportaciones y poder ejercer un derecho a decidir sobre la utilización de sus fondos —sobre todo en el caso de los grandes donantes— o sobre la cantidad, el momento y la organización a la que destinarlos. De este modo, el sistema de decisión de una entidad sin fines de lucro presenta características semejantes al de una empresa lucrativa, con separación entre la toma de decisiones —iniciación e implementación— y la asunción de riesgos que debe derivar en un control —ratificación y supervisión— de las decisiones (Fama y Jensen, 1983a).

El problema que resta por resolver es el de la medida de los resultados de las entidades sin fines de lucro, es decir, cómo valorar si una entidad con una arquitectura organizativa equilibrada obtiene mejores resultados (es más eficiente) que el resto. Al no poder utilizar medidas de eficiencia parcial, tales como la rentabilidad o indicadores sobre la capacidad para compensar a los accionistas, se hace necesario establecer algún indicador que, siendo homogéneo y comparable, proporcione información útil para evaluar las operaciones de las entidades sin fines de lucro. En el presente trabajo se propone el análisis envoltante de datos (DEA) como medida alternativa para este tipo de organizaciones (Seiford, 1990; 1994; 1996; 1997) ya que permite superar las limitaciones que presentan las tradicionales medidas contables —eficiencia técnica y eficiencia asignativa— al valorar de forma global los diferentes resultados obtenidos por cada organización.

A través de esta medida, objetiva y global, se pretende dar respuesta a una de las mayores preocupaciones que tienen los donantes en el momento actual, como es la disponibilidad de indicadores fiables y precisos de los resultados que obtienen las ENL, que les permitan, cuando van a realizar una donación, discriminar entre el gran número de organizaciones existentes concediéndoles una mayor garantía de que sus recursos se van a utilizar de una forma eficiente. Este creciente demanda de eficiencia aumentará la competencia entre las organizaciones a la hora de captar recursos obligándolas a seguir un proceso de mejora continua y de mayor transparencia en su funcionamiento que servirá para reducir las dudas que puedan tener los donantes y, de este modo, aumentar las ingresos obtenidos mediante donaciones.

En lo que sigue del trabajo se exponen, en primer lugar, los fundamentos teóricos del equilibrio organizativo desde la teoría de la agencia, así como su contribución a la consecución eficiente de los objetivos de la organización. A continuación, se muestran las dificultades que conlleva valorar la eficiencia en

las ENL y las limitaciones que presentan las medidas que se han venido utilizando para su valoración. Posteriormente se exponen las características del sector y de las organizaciones que van a ser analizadas; para, seguidamente, pasar a exponer la metodología utilizada en el estudio incluyendo las variables utilizadas para medir tanto la arquitectura organizativa como la eficiencia de una organización —en nuestro caso, entidades sin fines de lucro—. Al final del trabajo, se presentan los resultados que demuestran la relación existente entre los diferentes tipos de equilibrio organizativo y la eficiencia para este grupo de organizaciones. Terminamos con las conclusiones e implicaciones de este trabajo para la dirección de las ENL.

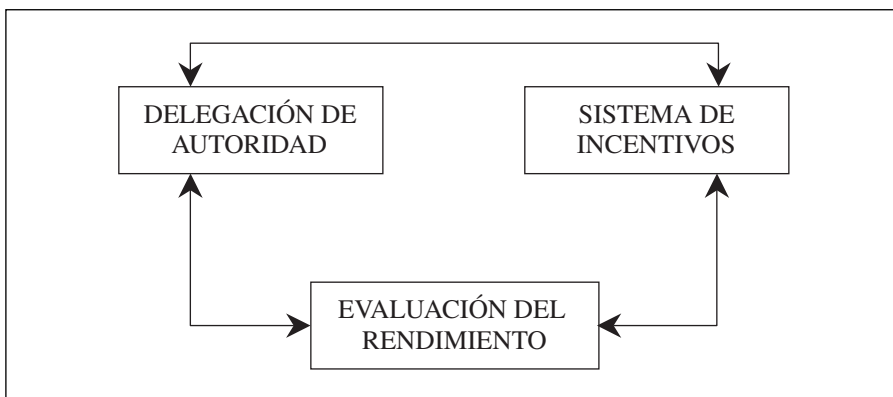
## **2. Marco teórico: El equilibrio de la arquitectura organizativa y la eficiencia en las entidades sin fines de lucro**

Al proyectar la arquitectura organizativa que resulte adecuada para una organización —en nuestro caso una ONGD— el diseño del sistema de incentivos, con el fin de lograr que los trabajadores ayuden al cumplimiento de los objetivos de la organización, hace necesario plantear un sistema de medición de los resultados obtenidos<sup>2</sup>. Igualmente, al delegar derechos de decisión es necesario asignar responsabilidades sobre el resultado de la acción. La consecución de un equilibrio entre las tres variables implica diseñar la arquitectura organizativa más adecuada para la organización.

El esquema genérico de las relaciones entre los tres elementos nucleares de la arquitectura organizativa (figura 1), planteadas a partir de los argumentos teóricos del enfoque de agencia, permite afirmar que las decisiones de delegación de autoridad, sistemas de incentivos y medidas de evaluación del desempeño son interdependientes y se deben diseñar de forma equilibrada. Los resultados de los trabajos de Nagar (1999), O'Connor, Deng y Luo (2006) y Widener, Shackell y Demers (2008) confirman esta afirmación en el mundo empresarial y, dada la inexistencia de estudios que lo hayan verificado en el sector no lucrativo, aplicaremos los argumentos propuestos en el ámbito empresarial adaptándolos a las especificidades que presentan las organizaciones que integran el tercer sector.

<sup>2</sup> La creciente importancia de los fondos públicos así como el intento por mejorar la transparencia de su actuación, hace que las ONGD cuenten con sistemas de medición de resultados, en algunos casos desarrollados por organizaciones independientes, que verifican la pertinencia de los proyectos realizados, la eficacia en la consecución de los objetivos, el uso que se ha hecho de los recursos asignados, la implicación de la población beneficiaria y la sostenibilidad futura de la actuación realizada. Sin embargo, a nivel interno, cuando se trata de cuantificar el rendimiento individual, no suelen contar con sistemas explícitos de medición de resultados, aunque, implícitamente, sí que se valoran diferentes aspectos relacionados con el desarrollo del proyecto.

FIGURA 1.—El equilibrio de la arquitectura organizativa



Fuente: Elaboración propia a partir de Brickley, Smith y Zimmerman (2004: cap.11).

En las ENL y, en particular, en las ONGD es especialmente importante el conocimiento de las condiciones locales, tanto de los países objeto de actuación como de los donantes de fondos. Este conocimiento del medio hace imprescindible adecuar la arquitectura organizativa para que sean las personas con esa información y conocimiento relevante quienes tomen las decisiones, esto es, en aquellos ámbitos de actuación donde el conocimiento local y temporal sea clave para el éxito de la decisión, se deben crear las condiciones para que la delegación optimice el uso de las capacidades del capital humano, lo que permitirá reducir los costes de obtención y transmisión de la información (Kirby, 1987; Melumad y Reichelstein, 1987; Jensen y Meckling, 1992; Bushman, Indjejikian y Penno, 2000; Prendergast, 2000; Christie, Joye y Watts, 2003) y, al mismo tiempo, posibilita una reducción de la jerarquía dentro de la organización, que conlleva un mayor flujo de recursos hacia el desarrollo de proyectos, mejorando la eficiencia.

Aunque la supervisión y control jerárquico pierdan eficiencia por la dificultad de reconocer el esfuerzo que voluntariamente presta cada empleado, aspecto especialmente importante cuando se busca asegurar la calidad y productividad de las tareas asignadas (Holmstrom, 1982; Frey, 1993), no se puede pensar que el individuo sobre el que se delega vaya a utilizar siempre sus capacidades en el mejor interés de la organización, por lo que deben buscarse fórmulas de control alternativas a la supervisión jerárquica directa. El establecimiento de sistemas de incentivos adecuados persigue el alineamiento de objetivos (Milgrom y Roberts, 1992) y, si bien es un coste de la delegación (Nagar, 2002), debe diseñarse de forma que sea menor que los costes de obtención y transferencia del conocimiento (Hayek, 1945; Jensen y Meckling, 1992), para que el resultado sea beneficioso para la entidad a nivel global, y para el individuo a nivel particular. En las ONGD, a diferencia de las empresas, al lado de los incentivos extrínsecos —relacionados con el estímulo material— cobran gran importancia los incentivos intrínsecos —más vinculados con el contenido y las condiciones del trabajo, como la satisfacción laboral, el sentimiento de contribución a un fin compartido, la posibilidad de desarrollarse como persona o

el ser aceptado como miembro de un equipo—, lo que puede dar lugar a una menor necesidad de aplicación de incentivos extrínsecos a la hora de alinear los objetivos de los diferentes participantes. Los incentivos aplicados por las ONGD españolas, aunque no recurren a la compensación variable, tratan de aumentar la motivación e implicación de los empleados, de forma que al sentirse identificados con su organización mejoren su esfuerzo y, con éste, los resultados de la organización.

La provisión de incentivos a los agentes para que la delegación no lleve a objetivos inconsistentes, debe estar vinculada a un sistema de medición del rendimiento que utilice indicadores que determinen el desempeño del individuo con el menor ruido posible. Las medidas de rendimiento que incrementan la información sobre las acciones del agente deberían utilizarse con fines incentivadores, dependiendo su ponderación de su precisión y sensibilidad relativa (Holmstrom, 1979; Banker y Datar, 1989; Feltham y Xie, 1994). Si no se dispone de una medida de rendimiento adecuada para gobernar la decisión, establecer incentivos para incrementar el esfuerzo puede ser indeseable a causa del efecto distorsionador sobre otras decisiones. Dado que resulta costoso mantener medidas de rendimiento para cada tipo de acción (Banker y Datar, 1989; Ittner y Larcker, 2002), existe una preferencia creciente por medidas de rendimiento más agregadas que, además de complementar la delegación permiten que la organización economice su racionalidad limitada (Williamson, 1975). Por ello, un adecuado sistema de medición del rendimiento, además de mejorar la información sobre los resultados que alcanza la organización y la contribución que a ellos hacen sus empleados, permite potenciar el efecto que el sistema de incentivos tiene sobre el comportamiento de los partícipes en la entidad y, de esta forma, favorece un mejor desempeño de las tareas, una reducción en los conflictos de intereses, una mejor predisposición a aceptar responsabilidades y una utilización más completa del potencial que atesora el personal de la entidad.

Con ello queda patente que la arquitectura organizativa tiene una gran repercusión en la eficiencia, al incidir sobre el tipo de persona que la entidad va a captar y el posterior comportamiento que va a desarrollar, sobre la capacidad de adaptación y respuesta a las circunstancias propias de cada entorno en el que actúa, sobre la cantidad y calidad de la información que se pone a disposición de los potenciales interesados, sobre la percepción e imagen que la sociedad tiene de la misma y sobre la estructura de costes de la organización. Por lo tanto, reconocida la interrelación entre la delegación de autoridad, la aplicación de incentivos extrínsecos y la medición del desempeño individual, y el efecto que la arquitectura organizativa tiene sobre los resultados, el siguiente paso para profundizar un poco más en el conocimiento de este fenómeno, es analizar la influencia que los diferentes equilibrios de la arquitectura organizativa tienen sobre los resultados de la organización, medidos en términos de eficiencia.

Para ello, comenzamos caracterizando los diferentes equilibrios que puede mostrar la arquitectura organizativa en función de cómo se alineen las tres variables fundamentales sobre las que se desarrolla. Las situaciones de «*equilibrio parcial*» se caracterizan porque los valores que presenta cada par de variables se

mueven en consonancia con lo pronosticado por la teoría<sup>3</sup>. En primer lugar, si el nivel de delegación de autoridad es elevado el empleo de medidas de valoración del rendimiento debería ser amplio (Widener, Shackell y Demers, 2008; Moers, 2006; Bouwens y Van Lent, 2005; Abernethy, Bouwens y Van Lent, 2004; 2001; Abernethy y Vagnoni, 2004; Nagar, 1999) para verificar la utilización que hace el empleado del conocimiento específico de que dispone y que no tiene el superior jerárquico, mientras a un nivel de delegación bajo le correspondería un menor empleo de medidas de valoración del desempeño, puesto que se pueden aplicar controles directos. En segundo lugar, cuando se hace una aplicación elevada de incentivos extrínsecos debe corresponderse con una utilización amplia de medidas de valoración del rendimiento (Widener, Shackell y Demers, 2008; Carroll, Hugh y Luksetich, 2005; Sanders, 2001; Scott y Tiessen, 1999; Bloom y Milkovich, 1998; Delaney y Huselid, 1996; Cravens, Ingram, Laforge y Young, 1993; Gerhart y Milkovich, 1990; Gupta y Govindarajan, 1986) que faciliten una información detallada, para poder vincular de forma efectiva los incentivos proporcionados con los resultados conseguidos, mientras que un uso reducido de los incentivos extrínsecos hace menos necesario el empleo de medidas de valoración del rendimiento, ya que no tendría lógica asumir el coste de disponer de una información detallada sobre la contribución de cada empleado, si no se va a utilizar para establecer mecanismos que permitan motivarle e influir para que mejore sus resultados. Por último, cuando se hace una amplia delegación de autoridad se debe hacer un mayor uso de incentivos extrínsecos (Widener, Shackell y Demers, 2008; O'Connor, Deng y Luo, 2006; Foss y Laursen, 2005; Indjejikian y Nanda, 2002; Nagar, 2002; 1999) para lograr el alineamiento de objetivos, en cambio, en la medida en que los incentivos son un coste de la delegación, cuando se esté haciendo una aplicación importante de incentivos extrínsecos menor será la delegación porque el aumento de ese coste contrarresta, e incluso puede llegar a eliminar, los beneficios que la delegación permite obtener.

Por lo que respecta a las posiciones denominadas «*desequilibrio parcial*», situaciones no recogidas en ninguna de las planteadas anteriormente, son aquellas en las que las variables se mueven en sentido contrario al que la teoría postula.

### **3. El problema de la medición de la eficiencia en las entidades sin fines de lucro**

La valoración de la eficiencia organizativa presenta dos serias dificultades, tanto más cuando se trata de valorarla en las ONGD. La primera es establecer un estándar que se considere adecuado para realizar comparaciones con los valores obtenidos en la realidad, la segunda, en contextos organizativos con múltiples dimensiones del objetivo (*outputs*) y de los recursos utilizados (*inputs*), se plan-

<sup>3</sup> Los autores se refieren a la teoría de la agencia y se utiliza para justificar cuál es la arquitectura organizativa más adecuada para las ONGD. Esta teoría ha sido profusamente utilizada para analizar la estructura organizativa de las organizaciones y dar recomendaciones para su configuración (Brickley, Smith y Zimmerman, 2004).



tea el problema de medir la eficiencia con una precisión adecuada, valorando simultáneamente todas las dimensiones, lo que supone asignar ponderaciones a los factores organizativos.

Como sucede con cualquier organización cuyos objetivos sean difícilmente cuantificables y se tienda a no tener en cuenta más que cómo se utilizan los recursos sin visualizar el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos, no se sabe demasiado de la eficiencia con que las entidades del tercer sector realizan sus actividades<sup>4</sup>, pudiendo dar la impresión que la eficiencia no es vista como un problema que merezca la atención dentro del sector no lucrativo. Sin embargo, esta falta de conocimiento reduce sustancialmente las posibilidades de las ENL de aprender de sus propias experiencias, y de las ajenas, para poder mejorar en el futuro. Además, puede dar lugar a una cierta falta de preocupación por los resultados a largo plazo de las actuaciones que llevan a cabo, fomentando un clima de permisividad hacia rendimientos manifiestamente mejorables e impidiendo un análisis objetivo que determine los errores cometidos y la forma de corregirlos en un futuro, todo lo cual, puede terminar traducándose en la incapacidad para evaluar con realismo la contribución que el tercer sector realiza, con los recursos disponibles, a los objetivos inicialmente establecidos. Las ENL no deben competir como las empresas, su «negocio» está en crear valor social (Porter y Kramer, 1999) y, dado que utilizan recursos altruistamente concedidos, tienen una mayor responsabilidad sobre los mismos, debiendo buscar el mejor aprovechamiento posible, lo que supondrá un ahorro para los donantes, o bien, la posibilidad de un mayor número de actuaciones.

La medición de la eficiencia es una tarea complicada, tanto por la dificultad de establecer medidas precisas, como por el cuestionamiento que se realizan las propias entidades de si realmente merece la pena dedicar fondos a la evaluación en detrimento de posibles estrategias. Incluso los grandes donantes adoptan una actitud ambivalente sobre si la valoración de la eficiencia de las organizaciones a las que financian puede contribuir a mejorar el proceso de concesión de subvenciones futuras, centrándose, en muchos casos, en el análisis previo de las estrategias y prestando una atención secundaria a la consecución de los resultados que motivaron la concesión (Porter y Kramer, 1999). En la práctica, la evaluación de la eficiencia suele ser parcial y sesgada, comprobándose si los fondos se utilizaron como se había propuesto y utilizando indicadores que muestran la proporción que representan los gastos en proyectos sobre los ingresos totales o el porcentaje que se llevan los gastos administrativos de los gastos totales, pero no suelen medir el impacto social de las acciones financiadas que, normalmente, trasciende el corto plazo. En ocasiones, las evaluaciones son realizadas por las organizaciones que reciben los fondos, por lo que no se puede esperar que sean

<sup>4</sup> Aunque conceptualmente la eficiencia compara los objetivos alcanzados con los recursos empleados en su consecución, en las entidades sin fines de lucro se debe tener en cuenta que los objetivos tienen múltiples criterios, tales como el crecimiento, la rentabilidad o la seguridad y, que a su vez, pueden medirse utilizando diferentes dimensiones como la calidad del proyecto, la adecuación que presenta a la necesidad que lo motiva, su sostenibilidad, el impacto que logra, etc., por lo que su valoración resulta más compleja que en una empresa.

objetivas ni fiables, ya que tratarán de presentar unos resultados que les permitan mantener el apoyo de los donantes.

Aunque la evaluación de la eficiencia pueda ser costosa y compleja, es una tarea que no puede obviarse, puesto que, en un mundo de recursos escasos, es necesario y deseable hacer el mejor uso posible de los mismos, realidad que en el momento presente el tercer sector no está en condiciones de asegurar. El control de la eficiencia que obtienen las ENL introduciría competencia entre ellas, al tener los donantes un punto de referencia para establecer comparaciones, cuando deciden a qué entidad realizar su contribución, lo que redundaría en una mayor presión para lograr una mejora continua y sería altamente positivo por el mayor impacto que generarían en la sociedad, tanto en los donantes, por exigirles menos recursos y darles una mayor certeza de una utilización adecuada —aspecto que, además, podría rebajar sus dudas y coadyuvar a unas mayores aportaciones— como sobre los beneficiarios, al poder llevar a cabo un mayor número de proyectos que mejoren sus condiciones de vida. Mientras no se acometa este cambio de orientación, las ENL actuarán en un contexto donde no pueden fracasar, perjudicando a aquellas entidades más eficientes y que más se preocupan por mejorar, por la dificultad que entraña discriminar a unas de otras.

### 3.1. LAS MEDIDAS CONTABLES DE LA EFICIENCIA EN LAS ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO

Un aspecto problemático en el tercer sector es que, al no poder utilizar medidas de eficiencia parcial tales como rentabilidad o indicadores sobre la capacidad para compensar a los accionistas, se hace necesario establecer algún indicador que, siendo homogéneo y comparable, proporcione a los donantes información útil para evaluar las operaciones de las entidades no lucrativas (Trussel y Parsons, 2004), es decir, una vez el donante ha tomado la decisión de realizar una contribución concreta a una cierta causa, cómo determina qué entidad va a realizar un mejor aprovechamiento de sus recursos para elegir a cuál de todas ellas destinará su donación.

Como las medidas financieras, tan al uso en las empresas, parece que no tienen mucho sentido por las características especiales de estas organizaciones, la eficiencia global se convierte en el indicador más utilizado para medir el desempeño global dentro del tercer sector, aunque sea una cuestión que aún está lejos de aclararse (Herman y Renz, 1999; Jackson y Holland, 1998; Murray y Tassie, 1994; Kanter y Summers, 1987) y sobre la que no se ha llegado a ningún acuerdo entre académicos y profesionales.

Es, precisamente, esta falta de acuerdo la que provoca que los investigadores se encuentren ante graves dificultades para desarrollar conclusiones normativas relacionadas con las actividades y atributos de las ENL que conducen a mayores (o menores) niveles de eficiencia, mientras que para los profesionales, las dificultades se derivan de la incapacidad para valorar eficazmente la eficiencia, sobre todo cuando tratan de identificar medidas contrastadas que permitan establecer comparaciones entre organizaciones (Ritchie y Koldinsky, 2003), por

lo tanto, se hace necesaria una mayor investigación sobre eficiencia de las ENL (Forbes, 1998, Tuckman y Chang, 1998, Herman y Renz, 1999; Stone, Gigelow y Crittenden, 1999; Rojas, 2000; Hoefler, 2000).

La eficiencia es definida por Parsons (2003) como el grado en el que una entidad no lucrativa dedica los recursos disponibles a su misión, esto es, muestra el porcentaje medio que de cada donación llega a los beneficiarios de la organización. Entre las medidas que se han utilizado en la literatura para medir la eficiencia, se pueden citar las siguientes: El *precio*, definido como el coste que tiene para un donante adquirir una unidad monetaria de *output* para los beneficiarios de la entidad. Sin tener en cuenta la deducción fiscal, se mide como la inversa del porcentaje de gastos dedicados a proyectos (Weisbrod y Domínguez, 1986; Posnett y Sandler, 1989; Callen, 1994; Tinkelman, 1998). La *ratio de proyectos*, algunos autores (Baber, Roberts y Visvanathan, 2001; Roberts, Smith y Taranto, 2003) la utilizan como alternativa al precio, estando definida como el porcentaje que representan los gastos en proyectos sobre los gastos totales, afirmando el primero de estos autores que esta medida puede indicar la estrategia de captación de fondos de la ENL. Una medida muy similar, ampliamente utilizada, es la *eficiencia asignativa* que calcula el porcentaje que representan los gastos en proyectos sobre los ingresos totales de la entidad. La *eficiencia técnica* o ratio de gastos de administración, definida como el porcentaje que representan los gastos de administración sobre los gastos totales. Ciertos autores (Greenlee y Brown, 1999) emplean una medida similar que consiste en excluir de los gastos totales los costes de captación de fondos.

Estos dos últimos indicadores, por su simplicidad, facilidad para obtener la información y posibilidades que dan de realizar comparaciones homogéneas entre entidades, son muy utilizados, tanto por los donantes (Hyndman, 1991; Khumawala y Gordon, 1997) a la hora de decidir a qué organizaciones realizar su donación y, en el caso de que ésta sea de una cuantía lo suficientemente importante como para que dispongan de capacidad de influencia, establecer límites en cuanto a su uso, como por las propias entidades para transmitir al conjunto de la sociedad una imagen de transparencia y cumplimiento de su misión que se traduzca en una mayor captación de fondos.

Sin embargo, estas formas de medir la eficiencia, si se observa con detenimiento, están muy relacionadas, siempre que los ingresos y gastos totales del ejercicio coincidan, ya que el precio es la inversa de la ratio de proyectos, y la eficiencia técnica es la complementaria de la ratio de proyectos. En función de estos indicadores, la principal preocupación del donante es el porcentaje de gastos que se dedica a proyectos, puesto que determina la parte de la donación que tiene una aplicación efectiva sobre los beneficiarios. De hecho, la mayor parte de los donantes institucionales cuando prestan financiación a un determinado proyecto, establecen de antemano el porcentaje máximo que pueden representar los gastos que no son directamente imputables al proyecto, es decir, fijan la ratio de gastos de administración a la que tiene que ajustarse la entidad para obtener los fondos y garantizarse así un empleo eficiente de los recursos.

### 3.2. LAS MEDIDAS NO CONTABLES DE LA EFICIENCIA EN LAS ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO

El DEA (Data Envelopment Analysis) es un método especialmente indicado para el sector público y para el sector no lucrativo, tanto por adecuarse a las características singulares que presentan las organizaciones que en ellos operan—dificultad de conocer los precios del producto/servicio que generan, la función de producción a la que se ajustan o el hecho de trabajar con múltiples *inputs* y *outputs*— como por establecer una medida objetiva de la eficiencia en conjuntos de organizaciones que no disponen de indicadores agregados que den cabida a los múltiples objetivos simultáneos que persiguen.

El análisis envolvente de datos es un método de programación matemática no paramétrica, propuesto originalmente por Charnes, Cooper y Rhodes (1978), para medir la eficiencia relativa de unidades homogéneas, mediante la construcción de una frontera eficiente, esto es, un conjunto de soluciones que dominan estratégicamente a las demás soluciones posibles. Dicho de otra forma, cada punto que se encuentre sobre la frontera corresponde a una alternativa eficiente, en el sentido de que se manifiesta como superior a las alternativas dominadas, atendiendo, generalmente, a una relación coste/beneficio (Ballester y Cohen, 2004) o asimilable. El análisis DEA proporciona una medida global, determinada de forma objetiva y numérica, del valor de la eficiencia que no requiere establecer de antemano un valor estándar de referencia (Farrel, 1957; Farrell y Fieldhouse, 1962; Charnes, Cooper, Lewin y Seiford, 1994), ya que la frontera se obtiene a partir del conjunto de organizaciones considerado. Esta medida permite establecer una ordenación de las organizaciones que otros enfoques no proporcionan, siendo esta jerarquización de gran utilidad puesto que permite identificar cuáles son las mejores prácticas asociadas con elevados niveles de eficiencia, cuáles son los diseños organizativos y sistemas de gestión que producen mejores resultados, qué objetivos de producción y de consumo de factores deben alcanzar las unidades ineficientes para ser catalogadas como eficientes, ayuda a los poderes públicos a establecer políticas y regulaciones que hayan mostrado su utilidad y, en última instancia, reconduce las donaciones hacia aquellas entidades que hacen un mejor uso de las mismas.

Dentro de esta metodología, podemos aplicar dos enfoques para determinar el grado de eficiencia de una organización: eficiencia técnica que refleja la habilidad de una organización para obtener el máximo nivel de producción con unos recursos dados, y eficiencia asignativa<sup>5</sup> que corresponde a la capacidad de utilizar los recursos de acuerdo con las proporciones óptimas a la vista de sus precios. A su vez, cada una de ellas se puede determinar aplicándolas a los *inputs* utilizados, o bien, a los *outputs* generados.

<sup>5</sup> Es preciso poner de manifiesto que la eficiencia asignativa y técnica calculadas con el DEA son totalmente diferentes de las medidas contables que, con idéntica denominación, definimos previamente como dos ratios, el porcentaje que representan los gastos en proyectos sobre los ingresos totales y el porcentaje que representan los gastos de administración sobre los gastos totales.

#### **4. El sector de la cooperación al desarrollo: Las ONGD**

La progresiva importancia que las ONGD han adquirido como instrumentos para canalizar la ayuda al desarrollo (Andrés, Martín y Romero, 2006) queda patente al observar tanto el incremento que han experimentado en los fondos manejados, que han pasado de 250 millones de euros en el año 1996 a 978 millones de euros en el año 2004, lo que supone multiplicar por 4 el volumen de recursos gestionados, como por el aumento en el número de ONGD registradas en la AECI (Agencia Española de Cooperación Internacional), que pasó de las 520 del año 2000 a 1.088 en el año 2005.

El sector de la cooperación en particular y el tercer sector en general han entrado en una fase de reestructuración tendente a potenciar la diversificación en las fuentes de captación de recursos y la profesionalización en su funcionamiento, puesto que va arraigando la idea de que la planificación de sus actuaciones debe venir guiada por problemas reales y tener una visión de largo plazo para la generación de un desarrollo sostenible (Núñez Martín y Garrido López, 2002), en lugar de centrarse en actuaciones puntuales y coyunturales derivadas de necesidades inmediatas o marcadas por las prioridades recogidas en las subvenciones públicas que, de forma aislada, tienen un impacto muy limitado. Además, va cobrando importancia la necesidad de cooperación entre las distintas ONGD, ya que se observa que tienden a dispersar sus esfuerzos en diferentes ámbitos de actuación con proyectos puntuales y aislados que, en ocasiones, ni tan siquiera están relacionados con sus líneas de actuación históricas en las que presentan un mayor conjunto de conocimientos y capacidades.

Con esta situación en el sector de la cooperación al desarrollo, el análisis interno de las ONGD y, sobre todo, de aquellas con un papel relevante en la cooperación, se convierte en un gran reto.

##### **4.1. POBLACIÓN Y MUESTRA: LAS ONGD ANALIZADAS**

La población objetivo de nuestro estudio está compuesta por aquellas ONGD registradas en la AECI que están asociadas en la CONGDE. Las entidades utilizadas para el análisis de las relaciones planteadas se centran en aquellas ONGD que, dada su forma legal, están obligadas a la presentación anual de cuentas en el registro nacional que les corresponda<sup>6</sup>, es decir, las fundaciones y las asociaciones de utilidad pública<sup>7</sup> que pertenecen a la coordinadora estatal. Adicionalmen-

<sup>6</sup> Las fundaciones deben estar inscritas en el Protectorado del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte o en el del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, dependiendo de los fines recogidos en sus estatutos. Las asociaciones de utilidad pública, al igual que las asociaciones nacionales, se inscriben en el Registro de Asociaciones del Ministerio del Interior aunque, a diferencia de las anteriores, disponen de un equipo especializado de personas encargadas de su seguimiento e inspección de cuentas.

<sup>7</sup> Las organizaciones con la forma jurídica de asociación pueden transformarse en asociaciones de utilidad pública logrando así una exención impositiva, ahora bien, ese nuevo estatus conlleva un mayor control de sus actividades por parte de las autoridades públicas. Para lograr esa transfor-

te, para evitar una pérdida considerable de representatividad de la muestra, se incluyen en el estudio las ONGD españolas pioneras que no se constituyen con la forma legal de fundación o de asociación de utilidad pública o, si lo están, no aparecen recogidas en el Registro Nacional sino en el de una Comunidad Autónoma concreta. En este sentido se recogen datos sobre Cáritas y Manos Unidas en el Registro de Entidades Religiosas del Ministerio de Justicia, sobre Intermon/Oxfam en el Departamento de Justicia e Interior de Cataluña y sobre Cruz Roja Española en el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Del total de organizaciones registradas en la AECI, 580 según datos del Ministerio de Asuntos Exteriores en el 2002, seleccionamos una muestra de 39 ONGD que incluía a las ONGD pioneras junto a aquellas que verificasen los criterios expuestos anteriormente: estar asociadas en la CONGDE y tener forma jurídica de fundación o asociación de utilidad pública. Esta muestra, después de descartar dos entidades que declinaron nuestra oferta para participar en el estudio, nos proporcionó un tamaño muestral de 37 organizaciones válidas. Aunque pudiera parecer, dado el gran número de ONGD existentes, que nuestra muestra es reducida y no refleja el sector de la cooperación al desarrollo, nada más lejos de la realidad como comprobaremos, seguidamente, a través de una serie de partidas. Tanto el incremento de los fondos privados como públicos recibidos por las ONGD de la muestra, en los últimos nueve años, supone que estas organizaciones son una representación de las más importantes ONGD en el sector de la cooperación.

Al observar la cantidad de fondos públicos que gestionan estas 37 organizaciones, se puede inferir que entre las entidades analizadas se encuentran, además de las organizaciones cuyo presupuesto está supeditado a los fondos públicos, aquellas que velan por una autonomía financiera e independencia ideológica manteniendo un elevado porcentaje de donaciones privadas como fuente de recursos. En relación con el total de ONGD españolas que reciben subvenciones de la AECI en el año 2002, el porcentaje de recursos percibidos por las organizaciones que se incluyen en la muestra supone una cantidad superior al 65%, mientras que su representatividad en el ámbito laboral supera el 80%, porcentajes sustanciales teniendo en cuenta el elevado número de ONGD inscritas en el registro de la AECI. A este respecto conviene señalar que muchas de las entidades inscritas en este registro, están legalmente constituidas pero, prácticamente, no llevan a cabo ninguna actividad, por lo que nuestra muestra representa una proporción muy significativa de las ONGD con actividad real.

mación deben cumplir una serie de requisitos: 1) que sus fines estatutarios tiendan a promover el interés general; 2) que su actividad no esté restringida a beneficiar exclusivamente a sus asociados; 3) que los miembros de los órganos de representación que perciban retribuciones no lo hagan con cargo a fondos y subvenciones públicas; 4) que cuenten con medios personales y materiales adecuados y con la organización idónea para garantizar el cumplimiento de los fines estatutarios; 5) que se encuentren constituidas, en funcionamiento y dando cumplimiento a sus fines estatutarios durante los dos años inmediatamente anteriores a los de la presentación de la solicitud (Ley Orgánica 1/2002).

#### 4.2. UNIDAD DE ANÁLISIS

Dentro de esta muestra, el equilibrio de los elementos nucleares de la arquitectura organizativa se estudia en el departamento de proyectos<sup>8</sup> de las ONGD, dado que este departamento es crítico para el éxito/fracaso de estas entidades. Recordamos que las ONGD son entidades cuya actividad principal es el desarrollo de proyectos de cooperación y acciones de ayuda humanitaria en los países subdesarrollados. Los proyectos de desarrollo son acciones que pretenden mejorar las condiciones de vida de las personas más desfavorecidas y ayudarlas a superar las múltiples carencias a las que se enfrentan, apoyándolas en la creación de unos medios de vida sostenibles, facilitándoles el acceso a la salud y a la educación, y promoviendo la participación social, todo ello, trabajando con organizaciones locales siempre desde el respeto a sus prioridades y valores. Las acciones de ayuda humanitaria tratan de paliar los efectos de las situaciones de emergencia, ya sean desastres naturales, conflictos armados, etc., reduciendo la vulnerabilidad de la población para evitar que se incrementen las consecuencias de la catástrofe.

La realización de un proyecto de cooperación es una tarea compleja que involucra tanto al personal propio de la ONGD, incluido el que se encuentra en la sede de la entidad, como al de las organizaciones colaboradoras que trabajan sobre el terreno. Para lograr una mayor racionalidad y homogeneidad en las actuaciones que se pretenden llevar a cabo, se ha desarrollado un modelo de trabajo internacional denominado «marco lógico<sup>9</sup>» que consta de varias fases: identificación, formulación, selección, ejecución y evaluación.

Para poder llevar a cabo los proyectos que permiten dar cumplimiento a su misión, estas organizaciones realizan un conjunto de actividades complementarias, tales como la obtención de fondos, captación de voluntarios o sensibilización y comunicación. No obstante, los departamentos que se encargan de estas actuaciones, están subordinados al departamento de proyectos que es el que consume una mayor cantidad de recursos, está integrado por un mayor número de componentes y se encarga de las actividades que dan respuesta a los problemas y desigualdades que motivaron la creación de la organización, por eso es la unidad elegida para llevar a cabo el análisis.

<sup>8</sup> Durante los pre-tests realizados, se confirmó la importancia de este departamento, tanto para la obtención de fondos como para la elaboración y ejecución de proyectos, por eso es el que hemos elegido para llevar a cabo el estudio de la arquitectura organizativa.

<sup>9</sup> El marco lógico, como modelo de trabajo internacional para el desarrollo de los proyectos de cooperación, divide las actuaciones de que consta un proyecto en cinco fases: *identificación* de la necesidad que justifica el proyecto, *formulación* que recoge las acciones a realizar, así como el personal y recursos que serán necesarios y los plazos previstos para su ejecución, *selección* en la que se eligen los proyectos que se van a poner en práctica en función de la urgencia de la actuación y la disponibilidad de fondos, *ejecución* en la que se transfiere el personal y los recursos necesarios para materializar el proyecto seleccionado y *evaluación* para comprobar la consecución de objetivos.

#### 4.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

La información referente a las variables sobre las que se construye la arquitectura organizativa se ha recogido a través de un cuestionario diseñado a partir del planteado por Widener, Shackell y Demers (2008) y adaptado a las entidades sin fines de lucro (véase anexo). Dicho cuestionario fue sometido a un pre-test con el objetivo de depurarlo y adecuarlo a las especificidades de las organizaciones sobre las que se lleva a cabo la investigación. El pre-test consistió en la realización de entrevistas a los presidentes de dos ONGD, a los responsables de proyectos de cuatro ONGD, a varios voluntarios de ONGD y a un miembro de la OPE (oficina de planificación y evaluación del Ministerio de Asuntos Exteriores). Durante las entrevistas, el entrevistado iba contestando y comentando cada una de las preguntas del cuestionario inicial durante, aproximadamente, dos horas. Estas entrevistas permitieron afinar la redacción del cuestionario final que iba a ser utilizado en las entrevistas en profundidad.

Después de los pre-tests, conseguido un instrumento suficientemente adaptado que nos permitía obtener la información necesaria, entramos en la etapa de recogida de datos que consistió en concertar entrevistas personales en profundidad con los responsables de proyectos de cada una de las 37 ONGD que aceptaron participar en la investigación para proceder a la cumplimentación del cuestionario.

Los datos objetivos fueron extraídos de las memorias debidamente auditadas que, anualmente, las organizaciones que componen nuestra muestra están obligadas a elaborar.

### 5 Metodología y variables

#### 5.1. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DE LA ARQUITECTURA ORGANIZATIVA DE LAS ONGD

El equilibrio de la arquitectura organizativa de la entidad se mide a través de las relaciones establecidas por cada ONGD entre delegación de autoridad, evaluación del rendimiento y sistemas de incentivos.

Para la medida de la primera variable se valoró el nivel de delegación de las decisiones estratégicas (véase anexo). Las medidas de evaluación del rendimiento se adaptaron a las utilizadas por las ONGD, centradas en el modelo de trabajo internacional que se denomina «el marco lógico» anteriormente definido (véase anexo). Finalmente, los sistemas de incentivos se centraron en los incentivos extrínsecos que tiene sentido aplicar en estas organizaciones, teniendo en cuenta sus singularidades (véase anexo).

Las variables dependientes se construyeron realizando un análisis factorial de componentes principales para agrupar las dimensiones de cada una de ellas. En primer lugar, se comprobó la adecuación de llevar a cabo análisis factoriales con los datos obtenidos en el cuestionario. Para cada una de las variables dependientes se realizó la prueba de esfericidad de Bartlett, que nos permite rechazar



la hipótesis de que la matriz de correlaciones sea una matriz identidad, y el índice de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin, obteniéndose en todos los casos valores superiores a 0,5 que se considera el valor mínimo aceptable. Los resultados de estas medidas permiten concluir que el análisis factorial es pertinente para la información a analizar.

Para la primera de las variables dependientes, «Delegación», se tuvo que excluir la delegación de las decisiones de personal, debido a que, en todas las ONGD analizadas, estas decisiones estaban totalmente centralizadas en la figura del director general o del patronato/junta directiva. En consecuencia, nos quedamos con la delegación de las decisiones de carácter estratégico y realizamos un análisis factorial sobre las variables 1 a 7 (véase anexo) del cuestionario, correspondientes a decisiones estratégicas dentro del marco lógico del proyecto, que, aplicando el criterio de la raíz latente, nos indica la existencia de dos componentes, el primero de los cuales explica el 45.466% de la varianza contenida en los datos originales mientras que el segundo se reduce al 17.382%. Dado que el primer factor tiene las mayores cargas factoriales en todas las variables excepto la última —abandono de proyectos— que era una decisión que prácticamente no se daba en ninguna de las organizaciones, y tiene un autovalor de 3.183 será el que utilizemos como resumen adecuado de la información referente a la variable delegación (Tabla 1).

La información para la segunda de las variables dependientes, «Rendimiento», se corresponde con las cuestiones 8 a 18 (véase anexo), por lo que respecta a la valoración del desempeño individual. En las entrevistas personales con los responsables del departamento de proyectos, nos dejaron patente que no utilizaban, en ningún caso, medidas relacionadas con el rendimiento del equipo, por lo que decidimos no introducir estas variables ante su falta de relevancia. De las 11 variables que proponíamos para evaluar el rendimiento individual, igualmente nos encontramos que 5 de ellas no eran utilizadas, en concreto, las que hemos enumerado como 10, 11, 12, 17 y 18, por lo que procedimos a realizar el análisis factorial sobre las restantes (8, 9, 13, 14, 15, 16), que relacionan el desempeño de los empleados tomando el marco lógico como referencia. Obtuvimos dos factores, de los cuales, el primero, con un autovalor de 2.528, representa un 42.134% de la varianza contenida en los datos originales (tabla 1).

Por lo que respecta a la última de las variables dependientes, «Incentivos», la información fue obtenida con las cuestiones 19 a 24 (véase anexo), que hacen referencia a los incentivos extrínsecos sobre los que la organización tiene un mayor control, aunque no puede dejar de señalarse la importancia que la motivación intrínseca del personal que compone este conjunto de entidades llega a tener, reduciendo la necesidad de recurrir a la aplicación de incentivos extrínsecos por comparación con las empresas. Sobre las variables 19 a 23 realizamos el análisis factorial, excluyendo el ítem 24 correspondiente a «retribución monetaria variable» ya que en todas las organizaciones analizadas se nos indicó que esta alternativa no se estaba aplicando, obteniendo dos factores, de los cuales, el primero, con autovalor 2.192, recoge el 43.845% de la varianza contenida en los datos originales (Tabla 1).

TABLA I.—*Matriz de componentes del análisis factorial*  
*[Método de extracción: Componentes principales]*

Composición de la matriz de componentes (correlaciones)					
Delegación de derechos de decisión (DEL)		Evaluación del rendimiento (REN)		Sistemas de incentivos (INC)	
DEL1	0.739	REN1	-0.318	INC1	0.691
DEL2	0.888	REN2	0.279	INC2	0.572
DEL3	0.614	REN6	0.477	INC3	0.687
DEL4	0.721	REN7	0.869	INC4	0.551
DEL5	0.694	REN8	0.882	INC5	0.783
DEL6	0.679	REN9	0.767		
DEL7	-0.086				
Autovalor	3,183	Autovalor	2,528	Autovalor	2,192
Varianza explicada	45,466%	Varianza explicada	42,134%	Varianza explicada	43,845%

## 5.2. MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA DE LAS ONGD

Tal como expusimos en el apartado 3.1., hemos utilizado como medidas contables de la eficiencia los dos indicadores tradicionales, eficiencia asignativa —definida como el porcentaje que representan los gastos en proyectos sobre los ingresos totales de la entidad— y eficiencia técnica —que calcula el porcentaje que representan los gastos de administración sobre los gastos totales—. No obstante, estas medidas, por su simplicidad, están lejos de dar una imagen que sea representativa de la eficiencia que logra la organización, puesto que se limitan a comparar los diferentes conceptos de gasto.

Con el propósito de superar las limitaciones que presentan las medidas contables y recoger las particularidades propias de estas entidades, desarrollamos otro grupo de indicadores, obtenidos al aplicar el análisis DEA, siguiendo una orientación tanto a los *inputs* como a los *outputs*, sobre un conjunto de variables relevantes para la actividad realizada por las organizaciones objeto de estudio, como se justificará seguidamente. Desde nuestro punto de vista, son aplicables los dos enfoques, ya que los gestores de estas entidades tratan de maximizar el número de proyectos realizados con los recursos sobre los que tienen una mayor discrecionalidad (cuotas de socios, ingresos obtenidos por actividades comerciales o fondos recibidos de pequeños donantes particulares), pero cuando entran en juego los grandes donantes institucionales, sean públicos o privados, su interés consiste en minimizar los recursos empleados para desarrollar un proyecto concreto.

En ambos casos, como *output* utilizamos el número total de proyectos, que incluye tanto los concedidos y en estado de ejecución como los presentados para obtener financiación y aquéllos que se encuentran en fase de preparación (tablas 2 y 3). Dado que las ONGD tienen como misión la ayuda al desarrollo mediante proyectos de cooperación, creemos que el número total de proyectos, tanto presentes como en un futuro inmediato, son el indicador apropiado de la actividad desarrollada por este conjunto de entidades.

TABLA 2.—*Las variables del DEA*

Variables del DEA	
<i>Outputs</i>	<i>Inputs</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Número total de proyectos: proyectos tanto concedidos y en realización como en preparación y presentados para obtener financiación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de trabajadores contratados</li> <li>Número de años en funcionamiento de la ONGD</li> <li>Volumen de ingresos</li> </ul>

TABLA 3.—*Descriptivos de las variables utilizadas en el cálculo de la eficiencia*

VARIABLES	Media	Mediana	Máximo	Mínimo	Desv. est.
Proyectos concedidos y en realización	111,24	35	1400	1	250,96
Proyectos en preparación y presentados	128,97	25	1400	2	312,12
Numero de trabajadores contratados	16,35	11	138	2	22,98
Años en funcionamiento de la ONGD	20,027	15	138	5	22,25
Volumen de ingresos (miles de euros)	14337,5	4848,6	199742,1	359,1	33282,2
Gastos en proyectos (miles de euros)	12473,7	4286,7	173555,9	312,1	28892,9
Gastos administrativos (miles de euros)	1068,6	243,7	16233,1	27,1	2708,8

TABLA 4.—*Coefficientes de correlación de Pearson (Spearman)*

	Ingresos	G. proy.	G. adm.	Proy. Act.	Proy. Fut.	N. cont.	Ant.
Ingresos	1	0,988**	0,921**	0,634**	0,694**	0,443**	0,429**
Gastos en proyectos	0,999**	1	0,913**	0,642**	0,710**	0,392*	0,424**
Gastos administración	0,972**	0,971**	1	0,612**	0,642**	0,579**	0,298
Proyectos actuales	0,526**	0,524**	0,581**	1	0,774**	0,348*	0,460*
Proyectos de futuro	0,771**	0,770**	0,794**	0,934**	1	0,375*	0,444**
Número contratados	0,871**	0,870**	0,903**	0,396*	0,624**	1	0,14
Antigüedad	0,937**	0,933**	0,892**	0,443**	0,694**	0,811**	1

\*\*, \* denota correlación significativa al nivel 0,01 y 0,05 (bilateral) respectivamente.

Como *inputs*, nos centramos en el número de contratados que trabajan en el departamento de proyectos, el número de años que la entidad lleva en funcionamiento y el volumen de ingresos correspondiente al período de análisis (Tablas 2 y 3). La cuantía de los fondos gestionados es uno de los principales determinantes del número de proyectos que se pueden poner en práctica, puesto que, como fácilmente se puede deducir, la cantidad de actuaciones que se puede realizar es muy elevada mientras que las disponibilidades financieras siempre son limitadas. Los años que la entidad lleva ejerciendo sus actividades son un indicador del saber hacer que la organización ha ido acumulando y, en cierto modo, una garantía de supervivencia futura, puesto que solamente aquellas entidades que hayan

logrado unos niveles mínimos de eficiencia podrán convencer a la sociedad para que siga sustentándolas, bien con el apoyo de los voluntarios o con las aportaciones económicas de los donantes. Por lo que respecta al personal contratado en el departamento de proyectos, ellos son los que se encargan del desarrollo de cada una de las fases del marco lógico del proyecto, por lo que de su buen hacer, su conocimiento específico y su capacidad de coordinación y comunicación con el personal de la contraparte que opera sobre el terreno, depende que los proyectos formulados consigan fondos para su financiación, logren los objetivos que los motivaron con el menor consumo posible de recursos y permitan crear líneas de actuación sostenibles en el futuro que aseguren la continuidad de la entidad y, con ella, el progreso de su misión.

## 6. Resultados

### 6.1. RESULTADOS PARA LA MEDIDA DE LA EFICIENCIA

Cuando determinamos los valores que las dos medidas contables tradicionales de eficiencia tienen para las treinta y siete ONGD españolas más representativas de la cooperación internacional al desarrollo, llama la atención que los valores que muestran son sumamente similares y tienen un margen de variación mínimo, lo que, en principio, transmite la impresión de que todas ellas parecen ser igualmente eficientes (tabla 5). Así, podemos destacar que, de las 37 entidades que componen nuestra muestra, cuya eficiencia asignativa media es del 86,9%, 33 de ellas (que representan el 90% de la población objeto de estudio) presentan valores que se alejan menos de un 10% de ese valor medio, lo que nos da una idea de lo poco útil que resulta esta medida para discriminar unas organizaciones de otras.

TABLA 5.—*Las medidas contables de la eficiencia*

MEDIDAS CONTABLES EFICIENCIA	Media	Mediana	Máximo	Mínimo	Desv. estándar
Eficiencia técnica	0,08126	0,08071	0,2520	0,0160	0,0396
Eficiencia asignativa	0,86893	0,87824	0,9639	0,5216	0,0762

Una primera justificación de esta igualdad aparente viene dada por la falta de autonomía financiera que exhiben estas organizaciones y la gran dependencia que tienen de los fondos públicos y los grandes donantes institucionales, aspecto que les condiciona en gran medida, tanto en sus líneas de actuación, como en la aplicación de los fondos concedidos y los resultados que deben alcanzar. En concreto, esos grandes donantes, cuando acceden a financiar un determinado proyecto, establecen de forma apriorística, el porcentaje mínimo de fondos que debe destinarse al proyecto y la proporción máxima que puede dedicarse a gastos de administración, de modo que, más que medidas precisas y objetivas de la eficiencia, se convierten en condiciones contractuales de obli-

gado cumplimiento a las que deben someterse estrictamente todas las entidades si no quieren verse apartadas en el futuro de los canales de obtención de recursos. En segundo lugar, reconocida la importancia que tienen estas magnitudes para obtener financiación, las organizaciones no lucrativas se ven impelidas a presentar unos estados contables que permitan lograr los valores de referencia en el tercer sector, lo que termina distorsionando los gastos que se incluyen en cada una de las partidas con el objetivo de lograr, aunque sea de forma artificial, cumplir los límites impuestos por los donantes. Con ello, se pone de manifiesto que estas dos medidas proporcionan una valoración muy limitada de la eficiencia, reforzando nuestra idea de la necesidad de aplicar otros indicadores más apropiados.

Los resultados obtenidos con la medida de la eficiencia calculada al aplicar el DEA permiten llevar a cabo una valoración más precisa y objetiva de las ONGD analizadas, como se puede colegir al observar que solamente 7 entidades logran unos valores para la eficiencia por el lado de los *inputs* que no se alejen más de un 10% del valor central (65,9%), mientras para poder incluir el 90% de la población tenemos que ampliar ese rango al 50%, lo que nos pone de manifiesto que no todas ellas son igualmente eficientes. Si aplicamos el DEA calculando la eficiencia por el lado de los *outputs*, los resultados obtenidos presentan unas diferencias similares a las mostradas cuando se obtuvo la eficiencia por el lado de los *inputs* (Tabla 6).

TABLA 6.—*Las medidas no contables de la eficiencia (DEA)*

MEDIDAS NO CONTABLES EFICIENCIA	Media	Mediana	Máximo	Mínimo	Desv. estándar
DEA por el lado de los <i>inputs</i>	0,6597	0,66	1	0,12	0,247
DEA por el lado de los <i>outputs</i>	0,4540	0,37	1	0,04	0,335

Todo ello pone de relieve que las ONGD españolas operan con unos niveles de eficiencia mucho más disímiles que lo que las medidas contables de eficiencia parecen transmitir, lo que nos indica que una parte importante de esta magnitud no está siendo valorada en los indicadores al uso, en cambio, el análisis envolvente de datos, al considerar múltiples dimensiones del funcionamiento organizativo, nos aporta una visión más enriquecedora del fenómeno y nos permite evitar la falta de realismo de las medidas tradicionales derivada de la manipulación a que se ven sometidos los datos contables. Esta mejor valoración de los niveles de eficiencia, tiene importantes implicaciones prácticas puesto que, además de permitirnos identificar que organizaciones son más eficientes, sienta las bases para realizar un análisis más exhaustivo que determine cuáles son las verdaderas causas que explican porqué unas entidades logran un mejor aprovechamiento de sus recursos, de forma que puedan ser adoptadas y replicadas por aquellas que se encuentran en situaciones más desfavorables.

## 6.2. RESULTADOS DE LA RELACIÓN ENTRE EL EQUILIBRIO DE LA ARQUITECTURA ORGANIZATIVA Y LA EFICIENCIA DE LAS ONGD

Con el fin de valorar si las ONGD que mantienen el mencionado equilibrio entre las tres variables organizativas (Brickley, Smith y Zimmerman, 2004: cap. 11) generan un mayor nivel de eficiencia que el resto de organizaciones, en primer lugar, conjugamos esas tres variables —delegación, incentivos y valoración del rendimiento— dos a dos para identificar las diferentes situaciones de equilibrio parcial que se pueden presentar —como se expuso en el segundo apartado— para, posteriormente, por agregación, determinar los equilibrios globales. La consideración simultánea de la combinación de las condiciones impuestas sobre estos pares de variables, nos permite dividir nuestra población de ONGD en dos grupos, utilizando para ello el valor de la mediana (tabla 7).

TABLA 7.—*Situaciones de equilibrio de la arquitectura organizativa*

EQUILIBRIO DE LA ARQUITECTURA ORGANIZATIVA	EQUILIBRIO PARCIAL	EQUILIBRIO	Los pares de variables se ajustan «dos a dos» según la teoría predice en las dos direcciones
		DESEQUILIBRIO	Los pares de variables sólo se ajustan según la teoría predice en alguna de las dos direcciones
	EQUILIBRIO GLOBAL	EQUILIBRIO	Las tres variables se ajustan según la teoría predice en las dos direcciones
		DESEQUILIBRIO	No se produce todo el ajuste, según la teoría predice, en las dos direcciones y para todos los pares de variables

Fuente: Elaboración propia.

Así, aquellas que se encuentran en una situación de «*equilibrio global*» son las que presentan equilibrios parciales para todos los pares de componentes nucleares de la arquitectura organizativa, es decir, el valor de los tres factores se encuentra por encima de la mediana. Mientras que se hallarán en una situación de «*desequilibrio global*» aquellas otras ONGD que, o bien cumplen únicamente alguno de los tres equilibrios parciales, o bien no verifican ninguno de ellos, es decir, que no consiguen mantener los valores de los tres factores por encima de la mediana de forma simultánea. De las 37 entidades sobre las que realizamos el estudio, el grupo de las que presentan un «*equilibrio global*» en su arquitectura organizativa se reduce a 7, mientras el grupo de las 30 restantes funcionaría bajo una arquitectura organizativa de «*desequilibrio global*».

Una vez que se ha analizado la arquitectura organizativa de las ONGD y valorado su equilibrio, pasamos a estimar la influencia que la arquitectura organizativa tiene sobre la eficiencia de estas entidades, calculando el valor de las medidas de eficiencia para cada uno de los dos grupos en que hemos clasificado a las organizaciones de nuestra muestra en función del tipo de equilibrio observado (tabla 8). Los valores de la eficiencia obtenidos al aplicar el DEA para las entidades que tienen una arquitectura con equilibrio global, tanto la calculada por el lado del *input* como por el lado del *output*, son

significativamente mayores con respecto al conjunto de entidades que se caracterizan por una arquitectura con desequilibrio entre sus dimensiones componentes, de hecho, es un 22% superior en el primer caso y un 16,5% en el segundo. Esta diferencia llama poderosamente la atención cuando se compara con los valores obtenidos al calcular la eficiencia utilizando las medidas contables tradicionales, ya que, en este caso, la diferencia entre ambos grupos es de poco más del 1% cuando se mide la eficiencia como el porcentaje de ingresos que se destina a gastos en proyectos.

**TABLA 8.—Situaciones de equilibrio organizativo global y eficiencia**  
[Se presentan los valores medios y desviaciones típicas de las medidas de la eficiencia para cada situación de equilibrio]

GRADO DE EQUILIBRIO GLOBAL	EQUILIBRIO		<u>Media</u>	<u>Desviación</u>
		Ef. Asignativa	0,87803	0,05097
		Ef. Técnica	0,08664	0,02324
		Ef. Input	0,77428	0,24371
		Ef. Output	0,51285	0,47232
			N = 7	
	DESEQUILIBRIO		<u>Media</u>	<u>Desviación</u>
		Ef. Asignativa	0,86680	0,08156
		Ef. Técnica	0,08001	0,04279
		Ef. Input	0,63300	0,24462
		Ef. Output	0,44033	0,30408
			N = 30	

Con el fin de comprobar la robustez de los resultados, se procedió a realizar el análisis DEA especificando *inputs* y *outputs* alternativos. Por lo que respecta a los *outputs*, se determinó la eficiencia tomando como *output*, en primer lugar, el número de proyectos concedidos y en ejecución, en segundo lugar, el número de proyectos en preparación y presentados para obtener financiación, en tercer lugar, el número de proyectos ejecutados el año 2004 (siguiente al tomado como base en este estudio) y, en cuarto lugar, el efectivo invertido en la realización de proyectos (gastos en proyectos). También se calculó la eficiencia considerando dos *outputs* —el número de proyectos concedidos y en ejecución y el número de proyectos en preparación y presentados para obtener financiación—. En todos los casos los resultados mantienen el sentido de los obtenidos en el análisis original, con unos valores de la eficiencia significativamente más elevados para el grupo de entidades con una arquitectura organizativa equilibrada.

En cuanto a los *inputs*, se llevó a cabo el DEA utilizando como *inputs* alternativos los ingresos obtenidos de la AECE, los ingresos captados en las Comunidades Autónomas, los ingresos generados por prestación de servicios o el número total de contratados de la organización. Nuevamente los resultados no se muestran sensibles a especificaciones alternativas, obteniéndose en todos los casos planteados, una eficiencia, tanto por el lado de los *inputs* como de los *outputs* sustancialmente mayor para las entidades que muestran una arquitectura organizativa equilibrada.

Todo ello nos permite concluir que la arquitectura organizativa de las organizaciones que operan en el tercer sector, en concreto, en el ámbito de la coope-

ración al desarrollo, es un determinante muy importante de la eficiencia con la que estas entidades pueden desarrollar sus estrategias y conseguir sus objetivos, a pesar de ser un factor que, en muchas ocasiones, se deja en un segundo plano.

En consecuencia, las ONGD, además de sus preocupaciones tradicionales de mejorar los procesos de captación de fondos y de sensibilización de la sociedad para poder canalizar un mayor flujo de recursos hacia los países subdesarrollados receptores de la ayuda, deberán realizar un análisis tendente a mejorar su funcionamiento interno para lograr un mejor aprovechamiento de sus capacidades que posibilite una utilización más fructífera de los fondos puestos a su disposición. Esto es, no solamente deben actuar sobre el entorno con actuaciones que inciden sobre la conciencia de los donantes para poder obtener más recursos, sino que una arquitectura organizativa apropiada, que mejore su eficiencia, se configura como un elemento clave para que la sociedad perciba que sus recursos se están empleando del mejor modo posible y, de esta forma, se eliminen las suspicacias y dudas sobre la labor que las ONGD llevan a cabo.

## **7. Conclusiones**

Una contribución destacable de nuestro trabajo es el hecho de relacionar la eficiencia con la arquitectura organizativa, elemento fundamental y demasiadas veces olvidado para lograr el mejor aprovechamiento posible de un recurso tan importante como es el conocimiento que poseen los individuos que conforman la organización, teniendo presente que, en las ENL, aunque sus partícipes tienen una elevada motivación intrínseca hacia las tareas que desarrollan, también pueden darse conflictos de intereses, lo que hace necesario implantar sistemas de control para alinear los objetivos, ya que, como la realidad ha demostrado, no es suficiente confiar en la buena voluntad de las personas por muy altruistas que éstas sean.

No obstante y teniendo presente el denominado por la literatura efecto exclusión —la aplicación de incentivos extrínsecos en contextos donde las personas conceden una gran valoración a los incentivos intrínsecos, puede tener efectos perniciosos, provocando que los individuos lleven a cabo acciones o desarrollen comportamientos contrarios a aquéllos que se querían fomentar— sería de gran utilidad para los profesionales, a la hora de trasladar ciertas prácticas de incentivos que han mostrado su validez en el sector empresarial, conocer bajo qué condiciones es conveniente aplicarlas, en qué circunstancias no resultan recomendables y con qué intensidad deben ponerse en práctica, de modo que la combinación de incentivos extrínsecos e intrínsecos sea complementaria, en lugar de sustitutiva, y se puedan alcanzar resultados óptimos. Es un tema en el que la investigación debe seguir avanzando.

Además, en el presente trabajo hemos puesto de manifiesto que el DEA proporciona una visión más enriquecedora y útil para extraer conclusiones y posibles enseñanzas que cualquiera de las medidas de eficiencia al uso entre las ENL, proporcionando una información más amplia a los gestores de las ONGD sobre el cumplimiento de los objetivos y el coste de ese cumplimiento que pueda servir para identificar y corregir los errores cometidos. Con esta metodología damos un paso más en el conocimiento de un tema tan complejo como es el de la eficiencia



con la que operan las ENL, en un momento en el que su creciente importancia y la progresiva profesionalización que se va instaurando, hacen necesario disponer de indicadores precisos y fiables que permitan, tanto a la sociedad en general como a los donantes y contribuyentes en particular, discriminar entre las organizaciones más y menos eficientes, en un intento de introducir una mayor competencia en el sector por la captación de los fondos disponibles, de forma que con los mismos recursos se puedan desarrollar más actuaciones y, al mismo tiempo, se cree entre las organizaciones un espíritu de mejora continua. La utilización del DEA permitirá premiar a las entidades más eficientes, que verán como crece el apoyo y la confianza que los donantes depositan en ellas, lo que se terminará traduciendo en un mayor volumen de recursos gestionados, y obligará a esforzarse a las organizaciones menos eficientes, que deberán analizar cuáles son las mejores prácticas que se están aplicando para tratar de adaptarlas y reducir progresivamente su diferencial.

En resumen, el análisis de la arquitectura organizativa de las ENL y su correspondencia con la eficiencia global, permitirá que las organizaciones mejoren su funcionamiento interno, sean más flexibles a la hora de adaptarse a las cambiantes circunstancias, consigan un mejor aprovechamiento de sus recursos limitados y aumenten la confianza que suscitan al transmitir una imagen fiel basada en unos indicadores objetivos y difícilmente distorsionables.

No podemos dejar de señalar una posible limitación a la aplicación de estos resultados en otras ENL, como es la relativa a la homogeneidad de las organizaciones sobre las que se realiza el estudio. La aplicación del DEA requiere que las organizaciones sean comparables en términos de objetivos, actividades, factores utilizados y bienes y servicios producidos. Aunque nuestra muestra está compuesta por organizaciones no gubernamentales para el desarrollo que, en principio, constituyen un subconjunto bastante homogéneo dentro del tercer sector, hay que tener en cuenta la existencia de cierta heterogeneidad en los procesos de fijación de objetivos, la estructura de sus objetivos, sus estrategias y la diversidad en la naturaleza de sus *outputs*, por lo que se debe tener cierta cautela en la aceptación de los resultados obtenidos.

## Referencias bibliográficas

- ABERNETHY, M. A.; BOUWENS, J. y VAN LENT, L. (2001), «Decentralization, interdependencies and performance measurement system design: Sequences and priorities». *Center For Economic Research* (Tilburg University), Discussion Paper 2001-28, abril.
- (2004): «Determinants of control system design in divisionalized firms». *The Accounting Review*, vol. 79, núm. 3, págs. 545-570.
- ABERNETHY, M. A. y VAGNONI, E. (2004), «Power, organization design and managerial behaviour», *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, núm. 3-4, págs. 207-225.
- ÁLVAREZ, L. I.; VÁZQUEZ, R. y SANTOS, M. L. (2002), «El papel del marketing en la satisfacción de los consumidores de las organizaciones privadas no lucrativas», *Estudios sobre Consumo*, núm. 58, págs. 61-74.
- ANDRÉS ALONSO, P.; MARTÍN CRUZ, N. y ROMERO MERINO, M. E. (2006), «The governance of nonprofit organizations: Empirical evidence from nongovernmental development organizations in Spain», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35, núm. 4, págs. 588-604.

- BABER, W. R.; ROBERTS, A. A. y VISVANATHAN, G. (2001), «Charitable organizations' strategies and program-spending ratios». *Accounting Horizons*, vol. 15, núm. 4 (diciembre), págs. 329-343.
- BALLESTERO, E. y COHEN, D. (2004), «Metodología multicriterio en las decisiones empresariales», *Dirección y Organización*, vol. 19, enero, págs. 5-11.
- BANKER, R. D. y DATAR, S. M. (1989), «Sensitivity, precision, and linear aggregation of signals for performance evaluation», *Journal of Accounting Research*, vol. 27, págs. 21-39.
- BEN-NER, A. (1994), «Who benefits from the non-profit sector? Reforming law and public policy towards non-profit organisations», *Yale Law Journal*, vol. 104, núm. 3, págs. 731-762.
- BEN-NER, A. y GUI, B. (2002), «The theory of nonprofit organizations revisited», en H. K. Anheier, y A. Ben-Ner (eds.), *Advances in theories of the nonprofit sector*, Kluwer/Plenum books.
- BLOOM, M. y MILKOVICH, G. T. (1998): «Relationships among risk, incentive pay, and organizational performance», *Academy of Management Journal*, vol. 41, núm. 3, págs. 283-297.
- BOUWENS, J. y VAN LENT, L. (2005), «Assessing the performance of profit center managers», *Tilburg University*, Working Paper.
- BRICKLEY, J.; SMITH, C. y ZIMMERMAN, J. (1995), «The economics of organizational architecture», *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 8, núm. 2, págs. 19-31.
- (2004), *Organizational architecture: A managerial economics approach*, Irwin/McGraw-Hill, 3.<sup>a</sup> ed., Boston.
- BUSHMAN, R.; INDJEKIAN, R. y PENNO, M. (2000), «Private pre-decision information, performance measure congruity and the value of delegation», *Contemporary Accounting Research*, vol. 17, págs. 561-587.
- CALLEN, J. L. (1994), «Money donations, volunteering and organizational efficiency», *The Journal of Productivity Analysis*, vol. 5, págs. 215-228.
- CARROLL, T.; HUGHES, P. y LUKSETICH, W. (2005), «Managers of nonprofit organizations are rewarded for performance». *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 16, núm. 1, págs. 19-41.
- CHARNES, A.; COOPER, W. y RHODES, E. (1978): «Measuring the efficiency of decisions making units», *European Journal of Operational Research*, vol. 2, núm. 6, págs. 429-444.
- CHARNES, A.; COOPER, W.; LEWIN, A. y SEIFORD, L. (eds.) (1994), *Data envelopment analysis. Theory, methodology and applications*, Boston, Kluwer Academic Publishers.
- CHRISTIE, A.; JOYE, M. y WATTS, R. (2003), «Decentralization of the firm: Theory and evidence», *Journal of Corporate Finance*, vol. 9, núm. 2, enero, págs. 3-36.
- CRAVENS, D. W.; INGRAM, T. N.; LAFORGE, R. W. y YOUNG, C. E. (1993): «Behavior-based and outcome-based salesforce control systems», *Journal of Marketing*, vol. 57, octubre, págs. 47-59.
- DEFOURNY, J. (1997), «Las vías de la economía social, del sector no mercantil y de los servicios de proximidad», *CIRIEC-España*, vol. 26, págs. 19-41.
- DELANEY, J. T. y HUSELID, M. A. (1996), «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance», *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 4, págs. 949-969.
- FAMA, E. F. y JENSEN, M. C. (1983a), «Separation of ownership and control», *Journal of Law and Economics*, vol. 26, núm. 2, págs. 301-325.
- (1983b), «Agency problems and residual claims», *Journal of Law and Economics*, vol. 26, núm. 2, págs. 327-349.
- (1985), «Organizational forms and investment decisions», *Journal of Financial Economics*, vol. 14, págs. 101-119.
- FARRELL, M. J. (1957): «The measurement of productive efficiency». *Journal of the Royal Statistical Society*, series A, vol. 120, núm. 3, págs. 253-290.

- FARRELL, M. J. y FIELDHOUSE, M. (1962), «Estimating efficient production functions under increasing returns to scale», *Journal of the Royal Statistical Society*, series A, vol. 125, núm. 2, págs. 252-267.
- FELTHAM, G. A. y XIE, J. (1994), «Performance measure congruity and diversity in multi-task principal/agent relations», *The Accounting Review*, vol. 69, págs. 429-453.
- FORBES, D. P. (1998), «Measuring the unmeasurable: Empirical studies of nonprofit organization effectiveness from 1977 to 1997», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 27, núm. 2, págs. 183-202.
- FOSS, N. J. y LAURSEN, K. (2005), «Performance pay, delegation and multitasking under uncertainty and innovativeness: An empirical investigation», *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 58, núm. 2, págs. 246-276.
- FREY, B. S. (1993), «Motivation as a limit to pricing», *Journal of Economic Psychology*, vol. 14, págs. 635-664.
- GERHART, B. y MILKOVICH, G. T. (1990), «Organizational differences in managerial compensation and financial performance», *Academy of Management Journal*, vol. 33, núm. 4, págs. 663-691.
- GLAESER, E. L. (2003): «Introduction», en E. Glaeser (ed.), *The governance of not-for-profit organizations*, Chicago, University of Chicago Press, págs. 1-44.
- GREENLEE, J. S. y BROWN, K. L. (1999), «The impact of accounting information on contributions to charitable organizations», *Research in Accounting Regulation*, vol. 13, págs. 111-125.
- GUPTA, A. K. y GOVINDARAJAN, V. (1986), «Resource sharing among SBUs: Strategic antecedents and administrative implications», *Academy of Management Journal*, vol. 29, núm. 4, págs. 695-714.
- HANSMANN, H. B. (1980), «The role of nonprofit enterprise», *Yale Law Journal*, vol. 89, núm. 5, págs. 835-901.
- HAYEK, F. A. (1945): «The use of scientific knowledge in society», *American Economic Review*, vol. 35, núm. 4, págs. 519-530.
- HERMAN, R. D. y RENZ, D. O. (1999), «Theses on nonprofit organizational effectiveness», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 28, núm. 2, págs. 107-125.
- HOEFER, R. (2000), «Accountability in action? Program evaluation in nonprofit human service agencies», *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 11, núm. 2, págs. 167-177.
- HOLMSTROM, B. (1979), «Moral hazard and observability», *Bell Journal of Economics*, vol. 10, núm. 1, págs. 74-91.
- (1982), «Moral hazard in teams», *Bell Journal of Economics*, vol. 13, págs. 324-340.
- HYNDMAN, N. (1991), «Contributions to charities. A comparison of their information needs and the perceptions of such by the providers of information», *Financial Accountability and Management*, vol. 7, núm. 2 (verano), págs. 69-82.
- INDJEKIAN, R. y NANDA, D. (2002), «Executive target bonuses and what they imply about performance standards», *The Accounting Review*, vol. 77, núm. 4, octubre, págs. 793-819.
- ITTNER, C. D. y LARCKER, D. F. (2002), «Determinants of performance measure choices in worker incentive plans», *Journal of Labor Economics*, vol. 20, págs. 58-90.
- JACKSON, D. K. y HOLLAND, T. P. (1998), «Measuring the effectiveness of nonprofit boards», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 27, págs. 159-182.
- JENSEN, M. C. y MECKLING, W. H. (1992): «Specific and general knowledge and organizational structure», en L. Werin y H. Wijkander (eds.), *Contract Economics*, Oxford, Blackwell, págs. 251-274.
- KANTER, R. M. y SUMMERS, D. V. (1987), «Doing well while doing good: Dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple constituency approach», en W. W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, New Haven, Conn., Yale University Press.

- KHUMAWALA, S. B. y GORDON, T. P. (1997): «Bridging the credibility of GAAP: Individual donors and the new accounting standards for nonprofit organizations», *Accounting Horizons*, vol. 11, núm. 3 (septiembre), págs. 45-68.
- KIRBY, A. (1987), «Discussion of centralization versus delegation and the value of communication», *Journal of Accounting Research*, vol. 25 (suplemento), págs. 19-21.
- MELUMAD, N. y REICHESLSTEIN, S. (1987), «Centralization versus delegation and the value of communication», *Journal of Accounting Research*, vol. 25 (suplemento), págs. 1-18.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J. (1992), *Economics, Organization, and Management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- MOERS, F. (2006), «Performance measure properties and delegation», *The Accounting Review*, vol. 81, núm. 4, págs. 897-924.
- MURRAY, V. y TASSIE, B. (1994), «Evaluating the effectiveness of nonprofit organizations», en R. D. Herman (ed.), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, San Francisco, Jossey-Bass.
- NAGAR, V. (1999), «Organizational design choices in retail banking», *The Rodney L. White Center for Financial Research*, Working paper, núm. 09.
- (2002), «Delegation and incentive compensation», *The Accounting Review*, vol. 77, núm. 2, págs. 379-395.
- NÚÑEZ MARTÍN, A. y GARRIDO LÓPEZ, M. (2002), «El Tercer Sector español en la encrucijada: entre la creación de valores y la gestión profesional», *Revista de la Fundación Luis Vives*, núm. 14, marzo-abril-mayo, págs. 24-28.
- O'CONNOR, N. G.; DENG, J. y LUO, Y. (2006), «Political constraints, organization design and performance measurement in China's state-owned enterprises», *Accounting, Organizations and Society*, vol. 31, núm. 2, págs. 157-177.
- PARSONS, L. M. (2003), «Is accounting information from nonprofit organizations useful to donors? A review of charitable giving and value-relevance», *Journal of Accounting Literature*, vol. 22, págs. 104-129.
- PORTER, M. E. y KRAMER, M. R. (1999), «Philanthropy's new agenda: creating value», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, págs. 121-130.
- POSNETT, J. y SANDLER, T. (1989), «Demand for charity donations in private non-profit markets. The case of the UK», *Journal of Public Economics*, vol. 40, págs. 187-200.
- PRENDERGAST, C. (2000): «What trade-off of risk and incentives?», *American Economic Review*, vol. 90, núm. 2, págs. 421-425.
- RITCHIE, W. J. y KOLDINSKY, R. W. (2003), «Nonprofit organization financial performance measurement. An evaluation of new and existing financial performance measures», *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 13, núm. 4, págs. 367-381.
- ROBERTS, A. A.; SMITH, P. y TARANTO, K. (2003), «Marginal spending and efficiency in charities», *Presented at the 32nd Annual Conference of the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA)*, Denver CO.
- ROJAS, R. R. (2000), «A review of models for measuring organizational effectiveness among for-profit and nonprofit organizations», *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 11, núm. 1, págs. 97-104.
- SAJARDO, A. (1996), *Análisis económico del sector no lucrativo*, Valencia, Tirant Lo Blanch.
- SANDERS, W. G. (2001), «Incentive alignment, CEO pay level, and firm performance: A case of "Heads I win, tails you lose?"», *Human Resource Management*, vol. 40, núm. 2, págs. 159-170.
- SCOTT, T. W. y TIESSEN, P. (1999), «Performance measurement and managerial teams», *Accounting, Organizations and Society*, vol. 24, núm. 3, págs. 263-285.
- SEIFORD, L. M. (1990), «Models, extensions, and applications of data envelopment analysis: A selected reference set», *Computers, Environment and Urban Systems* vol. 14, núm. 2, págs. 171-175.

- (1994), «A bibliography of data envelopment analysis», en A. Charnes, W. W. Cooper, A. Y. Lewin y L. M. Seiford (eds.), *Data envelopment analysis: Theory, methodology and applications*, Boston, Kluwer Academic, págs. 437-469.
- (1996), «Data envelopment analysis: The evolution of the state of the art (1978-1995)», *The Journal of Productivity Analysis*, vol. 7, págs. 99-137.
- (1997), «A bibliography for data envelopment analysis (1978-1996)», *Annals of Operations Research*, vol. 73, págs. 393-438.
- STONE, M. M.; BIGELOW, B. y CRITTENDEN, W. (1999), «Research on strategic management in nonprofit organizations», *Administration and Society*, vol. 31, núm. 3, págs. 378-423.
- TINKELMAN, D. (1998), «Differences in sensitivity of financial statement users to joint cost allocations: The case of nonprofit organizations», *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, vol. 13, núm. 4 (otoño), págs. 377-393.
- TRUSSEL, J. M. y PARSONS, L. M. (2004), «Financial reporting factors affecting donations to charitable not-for-profit organizations», *American Accounting Association, Mid-Atlantic Region Meeting Paper*.
- TUCKMAN, H. P. y CHANG, C. F. (1998), «How pervasive are abuses in fundraising among nonprofits?», *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 9, núm. 2, págs. 211-221.
- WEISBROD, B. A. (1977), *The voluntary nonprofit sector*, Lexington Books. Lexington/Toronto.
- WEISBROD, B. A. y DOMÍNGUEZ, N. D. (1986), «Demand for collective goods in private nonprofit markets: Can fundraising expenditures help overcome free-rider behavior?», *Journal of Public Economics*, vol. 30, págs. 83-96.
- WIDENER, S. K.; SHACKELL, M. B. y DEMERS, E. A. (2008), «The juxtaposition of social surveillance controls with traditional organizational design components», *Contemporary Accounting Research*, vol. 25, núm. 2, págs. 605-638.
- WILLIAMSON, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Nueva York, The Free Press.

## ANEXO

### 1. VARIABLES DE LA ARQUITECTURA ORGANIZATIVA

#### 1.1. DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

**Decisiones Estratégicas.** ¿En qué medida tienen las personas que dependen directamente de usted autoridad para tomar las siguientes decisiones? 1) «Toda la autoridad», y 5) «Ninguna autoridad».

1. Identificación de proyectos .....	1	2	3	4	5
2. Formulación de proyectos .....	1	2	3	4	5
3. Selección de proyectos .....	1	2	3	4	5
4. Asignación de los recursos y ejecución del proyecto .....	1	2	3	4	5
5. Evaluación del proyecto .....	1	2	3	4	5
6. Búsqueda de fuentes de financiación .....	1	2	3	4	5
7. Abandono de proyectos .....	1	2	3	4	5

## 1.2. MEDIDAS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

De todas las medidas para valorar el rendimiento de las personas (contratado y/o voluntario) que se enumeran a continuación, indique las cinco que considera prioritarias y determine su grado de importancia. 1) «Nunca la utilizo», y 5) indica «Siempre la utilizo».

8.	Implicación de la población beneficiaria de sus proyectos ...	1	2	3	4	5
9.	Capacidad de gestión de los proyectos y de relación con la contraparte .....	1	2	3	4	5
10.	Número de proyectos que ha conseguido .....	1	2	3	4	5
11.	Cuantía de las donaciones conseguidas para sus proyectos ..	1	2	3	4	5
12.	Coste de obtención de fondos para sus proyectos .....	1	2	3	4	5
13.	Calidad de sus proyectos .....	1	2	3	4	5
14.	Proyectos incorrectamente identificados .....	1	2	3	4	5
15.	Proyectos mal formulados .....	1	2	3	4	5
16.	Inadecuada selección de proyectos .....	1	2	3	4	5
17.	Ejecución ineficiente del proyecto .....	1	2	3	4	5
18.	Proyectos cerrados (en plazo, resultados, etc.) sobre proyectos totales .....	1	2	3	4	5

## 1.3. SISTEMAS DE COMPENSACIÓN E INCENTIVOS

De todos los tipos de incentivos que se enumeran a continuación, determine el grado de importancia que tienen en la motivación de las personas contratadas que dependen directamente de usted. 1) «Mucha», y 5) «Ninguna».

19.	Seguridad en el empleo	1	2	3	4	5
20.	Promoción	1	2	3	4	5
21.	Formación	1	2	3	4	5
22.	Financiación de viajes, dietas y otros	1	2	3	4	5
23.	Incremento del salario fijo	1	2	3	4	5
24.	Retribución variable ( <i>monetaria</i> )	1	2	3	4	5